

**กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูง
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ADMINISTRATIVE STRATEGY OF HIGH PERFORMANCE
SCHOOL UNDER SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE**

สรเพชร โทธิษา * ศักดา สถาพรวงษา ** วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรารณณ์***

Sanphet Thovicha Sakda Sathapornwachana Wisut Wichitphatcharaporn

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 2) พัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา วิธีการดำเนินการวิจัยมี 2 ขั้นตอนดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยใช้แบบศึกษาเอกสารขั้นตอนที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยศึกษาภาคสนามกับสถานศึกษา จำนวน 3 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน โดยเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก นำผลจากขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาয়กร่างกลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1) สภาพปัจจุบันของสถานศึกษา พบว่า บางพื้นที่ที่มีเศรษฐกิจดี มีการส่งบุตรหลานไปเรียนภายนอกชุมชน สถานศึกษามีครูเพียงพอและสอนตรงกับสาระวิชา มีความทุ่มเทให้กับงาน และมีการนิเทศการทำงานของครู ทำให้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนจากชุมชนภายนอกและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษา ปัญหาของสถานศึกษา พบว่า รัฐบาลออกกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการของสถานศึกษา ขาดความต่อเนื่องในด้านนโยบาย งบประมาณสนับสนุนจากส่วนกลางไม่เพียงพอ นักเรียนยังมีความต้องการเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาที่มีอัตราการแข่งขันสูง แต่สถานศึกษาไม่สามารถรับได้ทั้งหมด สถานศึกษาบางแห่งว่างเว้นจากผู้บริหารระดับสูงเป็นเวลานาน ทำให้ไม่สามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้

2) การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีองค์ประกอบของกลยุทธ์ คือ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) กลยุทธ์ย่อย 4) กลยุทธ์ ได้แก่ 3.1) กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพการบริหารงานวิชาการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศสู่ความเป็น

* หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

*** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

สถานศึกษาสมรรถนะสูงกลยุทธ์การบริหารงานด้านวิชาการ) ประกอบด้วย เป้าประสงค์ และ 6 ยุทธวิธี 3.2) กลยุทธ์การบริหารงานงบประมาณด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ) กลยุทธ์ด้านการบริหารงานงบประมาณ (ประกอบด้วย เป้าประสงค์ และ 6 ยุทธวิธี 3.3) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่มืออาชีพ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมสร้างวินัยสู่ความเป็นเลิศ) กลยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคล(ประกอบด้วย เป้าประสงค์ และ 5 ยุทธวิธี 3.4) กลยุทธ์การบริหารงานธุรการอย่างมีระบบ พัฒนากิจการนักเรียน อาคารสถานที่ และสร้างความสัมพันธ์แก่ชุมชน ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ)กลยุทธ์ด้านการบริหารทั่วไป(ประกอบด้วย เป้าประสงค์ และ 5 ยุทธวิธี

คำสำคัญ: กลยุทธ์ การบริหารสถานศึกษา สมรรถนะสูง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ABSTRACT

The objectives of this research were to, 1) study the current situations and the problems of schools under Secondary Educational Service Area Office, 2) develop an appropriate strategy of Administrative Strategy Development of High Performance School under Secondary Educational Service Area Office and The research was divided into 2 phases: Phase 1: Study conceptual knowledge, theory and related documents to determine the research conceptual framework using documentary examination from. Phase 2: Develop strategy using field studies with 3 schools under Secondary Educational Service Area Office. The samples were 3 school administrators selected by purposive sampling. The instrument used was indepth-interview. The results from Phase 1 and 2, then were brought to draft the strategy. The data were analyzed by using content analysis.

The findings were as follows:

1) The current situations found that; some areas had economy to send their children go to studied to the outside community .The school had enough teachers and teaching the subject of study .The teachers Defending the work and supervision of the work of teachers making continuous improvement .The school is supported by the community. The stakeholders cooperation in education. The problems found that; government legislation to barrier to management school and had not continuous in policy , budget support from centrally not enough .The student wanted to study in the schools were highly competitive but the schools can not get them all .Some schools no senior executives for a long time It is impossible to decide on the matter.

2) Develop strategy of high performance school administration under Local Administrative Organization had components strategy: 1) vision 2) mission 3) sub strategy ; 3.1) Strategies to improve academic administration with information technology to high

performance school (Academic Administration Strategy) consisted of goal and 6 tactics. 3.2) The administration 's budget strategy with information technology effectively (Budgets Administration Strategy) consisted of goal and 6 tactics. 3.3) Strategic Human Resource Professional to enhance the efficiency of operations and Promote discipline to excellence (Personnel Administration Strategy) consisted of goal and 5 tactics 3.4) Strategic Administration systemically development of student affairs building and place and building relationships with the community with information technology (General Administration Strategy) consisted of goal and 5 tactics.

Keyword: strategy marketing school under local administrative organization.

1. บทนำ

จากรายงานสภากรรมการการศึกษาไทยในเวทีโลก พ.ศ. 2556 ด้านคุณภาพการศึกษามีข้อสรุปว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษานานาชาติ จากการทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษานานาชาติ โครงการ PISA 2009 จำนวน 65 ประเทศ ในภาพรวมพบว่า นักเรียนไทยมีผลการประเมินต่ำกว่าค่าเฉลี่ยนานาชาติ (OECD) ทุกวิชา และมีแนวโน้มผลการประเมินต่ำลงทุกวิชาเมื่อเทียบกับการประเมินครั้งแรก (PISA 2000) เมื่อเทียบกับ PISA 2006 พบว่า นักเรียนมีผลการประเมินเพิ่มสูงขึ้นเล็กน้อย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2556) และรายงานการศึกษาเรื่องสมรรถนะในเวทีสากลและ ในเวทีสากล พ. ศ.2551 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552, หน้า ฉ) พบว่า ในด้านการศึกษา เป็นจุดอ่อนที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในด้านอื่น ๆ แม้เกณฑ์ชี้วัดหลายเกณฑ์ของประเทศไทยจะอยู่ในอันดับที่ดี เช่น การตอบสนองความสามารถในการแข่งขันของระบบการศึกษา ในระดับมหาวิทยาลัย และการจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของภาคธุรกิจ แต่เมื่อพิจารณาอันดับในภาพรวมด้านการศึกษาแล้วอยู่ในอันดับที่ 43 ถือว่าการศึกษาของประเทศไทยเป็นจุดอ่อนที่รั้งให้ศักยภาพของคนไทยและการพัฒนาประเทศให้เข้มแข็ง ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงควรเร่งแก้ไขจุดอ่อน อีกทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาจุดแข็ง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยให้มากยิ่งขึ้นไป

ดังนั้น การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ จะต้องเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรแต่ละองค์กรให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้น ซึ่งสาเหตุที่องค์กรต้องปรับเปลี่ยนไปเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) นั้น เป็นเพราะความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนแปลงไประหว่างองค์กรและพนักงาน ในอดีตพนักงานจะมีความสัมพันธ์ที่ยาวนานกับองค์กร เพราะองค์กรมีการจ้างงานในระยะยาว แต่ความสัมพันธ์เหล่านั้นได้เปลี่ยนแปลงและมีรูปแบบความสัมพันธ์ใหม่เกิดขึ้นซึ่งในความสัมพันธ์แบบใหม่นี้คนถือเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันการที่องค์กรปฏิสัมพันธ์ต่อพนักงานจะส่งผลทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร ถ้าองค์กรปฏิบัติต่อพนักงานอย่างดี ก็จะมีผลดีทำให้พนักงานทุ่มเทความสามารถของเขาให้กับองค์กรได้ (Lawler, 2005) จากความเป็นมาและความสำคัญข้างต้น ทางสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาโรงเรียนในสังกัด โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่จะมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เพื่อขับเคลื่อนให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยได้ปรับแต่งในส่วนต่างๆ เช่น โครงสร้าง กระบวนการ เทคโนโลยี บุคลากร วัฒนธรรมและค่านิยมให้มีความเหมาะสม สอดคล้องเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร แต่ยังไม่มีความชัดเจนในแนวทางการดำเนินงานหรือรูปแบบที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงอย่างเป็นรูปธรรม ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาและเสนอกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาซึ่งจะสามารถนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของสถานศึกษาได้ดังที่คาดหวัง และต้องการให้เป็นอย่างแท้จริง

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
2. พัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

3. วิธีการดำเนินการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัยมี 2 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยใช้แบบศึกษาเอกสาร ขั้นตอนที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยศึกษาภาคสนามกับสถานศึกษา จำนวน 3 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน โดยเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก นำผลจากขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยตาราง SWOT Matrix จนได้วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนำจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาสใส่ตาราง TOWS Matrix มาয়กร่างกลยุทธ์ และได้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

4. ผลการวิจัย

4.1 สภาพปัจจุบันของสถานศึกษา พบว่า บางพื้นที่ที่มีเศรษฐกิจดี มีการส่งบุตรหลานไปเรียนภายนอกชุมชน สถานศึกษามีครูเพียงพอและสอนตรงกับสาระวิชา มีความทุ่มเทให้กับงาน และมีการนิเทศการทำงานของครู ทำให้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนจากชุมชนภายนอกและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษาปัญหาของสถานศึกษา พบว่า รัฐบาลออกกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการของสถานศึกษา ขาดความต่อเนื่องในด้านนโยบาย งบประมาณสนับสนุนจากส่วนกลางไม่เพียงพอ นักเรียนยังมีความ

ต้องการเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาที่มีอัตราการแข่งขันสูง แต่สถานศึกษาไม่สามารถรับได้ทั้งหมด สถานศึกษา

4.2 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารของสถานศึกษาสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ตอบสนองความต้องการของสังคมอย่างมีคุณภาพ มีความสามารถในการแข่งขัน และ รองรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี

พันธกิจ (Mission)

- 1) เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับสถานศึกษา
- 2) มีความพร้อมที่สามารถรองรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
- 3) มีความพร้อมสามารถตอบสนองความต้องการของสังคม
- 4) มีความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างยั่งยืน

ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 4 กลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์การพัฒนาความสามารถในการบริหารงานวิชาการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างเป็นระบบสู่ความเป็นสถานศึกษาสมรรถนะสูง :กลยุทธ์การบริหารงานด้านวิชาการ) Academic Administration Strategy)

เป้าประสงค์ที่ (Goal):

การพัฒนาหลักสูตรและการจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้ตอบสนองความต้องการของผู้มี ส่วนเกี่ยวข้อง จัดการวัดและประเมินผลที่หลากหลาย โดยการพัฒนาสื่อและจัดหาแหล่งเรียนรู้ให้ ทันสมัย และการประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ยุทธวิธี (Tactics)

1. ผู้บริหารมีการวางแผนของการยกระดับผลการเรียนของผู้เรียนให้สูงขึ้น
2. มีการพัฒนาบุคลากรให้ความสามารถทันกับวิชาการสมัยใหม่
3. มีสื่อการสอนและนวัตกรรมที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
4. มีการทำงานเป็นทีมในการให้บริการกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับความพึงพอใจ
5. มีการประเมินผลการศึกษาอย่างเป็นระบบและเป็นธรรม
6. มีการให้บริการทางวิชาการแก่ประชาชนทั่วไป หรือโรงเรียนคู่พัฒนา

2. กลยุทธ์การบริหารงานงบประมาณด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ (กล ยุทธ์ด้านการบริหารงานงบประมาณ: Budgets Administration Strategy)

เป้าประสงค์ที่ (Goal):

ปรับปรุงการบริหารการใช้งบประมาณให้สอดคล้องกับแผนงาน มีการตรวจติดตามการใช้ งบประมาณอย่างรอบด้าน มีการระดมทรัพยากร จากการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ การบริหารการเงิน และการบัญชีให้สอดคล้องกับการวางแผนที่ตั้งไว้

ยุทธวิธี

1. ผู้บริหารมีการวางแผนการใช้งบประมาณให้มีประสิทธิภาพ
2. มีการพัฒนาบุคลากรให้ความสามารถในการเทคโนโลยีเกี่ยวกับการเงิน
3. มีการพัฒนาวิธีการดำเนินงานด้านการเงินให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง
4. มีการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการเงินของสถานศึกษา
5. มีการใช้เงินอย่างโปร่งใสและคุ้มค่า
6. มีการสร้างฝีมือในการช่วยเหลือสังคม

3. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นมืออาชีพ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมสร้างวินัยสู่ความเป็นเลิศ :กลยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคล) Personnel Administration Strategy)

เป้าประสงค์ที่ (Goal):

พัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำและมีความรู้ความสามารถ และเป็นบุคลากรต้นแบบของสังคม มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบของการเป็นบุคลากรทางการศึกษา

ยุทธวิธี

1. ผู้บริหารมีการวางแผนในจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
2. สนับสนุนและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุด
3. จัดสรรหน้าที่ให้เหมาะสมและเกิดความพึงพอใจต่อตนเองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
4. จัดการประเมินผลงานของบุคลากรอย่างเสมอภาค
5. มีส่งบุคลากรต้นแบบเพื่อช่วยเหลือสังคม

4. กลยุทธ์การบริหารงานธุรการอย่างมีระบบ พัฒนากิจการนักเรียน อาคารสถานที่ และสร้างความสัมพันธ์แก่ชุมชน ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา :กลยุทธ์ด้านการบริหารทั่วไป) General Administration Strategy)

เป้าประสงค์ที่ (Goal):

พัฒนาการบริหารงานธุรการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีระบบ พัฒนากิจการนักเรียน อาคารสถานที่ และสร้างความสัมพันธ์แก่ชุมชนอย่างยั่งยืนและสถานศึกษา

ยุทธวิธี

1. ผู้บริหารมีการวางแผนในการปรับปรุงอาคารสถานที่ข้อมูลสารสนเทศให้เพียงพอต่อการใช้งาน
2. การพัฒนาบุคลากรและระบบการบริหารการให้สามารถทำงานด้านสารสนเทศให้ทันสมัย
3. มีการปรับปรุงแหล่งเรียนรู้และอาคารสถานที่ให้ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
4. มีใช้อาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

5. มีการให้บริการอาคารสถานที่กับชุมชนหรือหน่วยงานอื่นๆ

5. การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์นั้นมีองค์ประกอบทั้งหมด 5 ส่วน ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) กลยุทธ์ 4) เป้าประสงค์ 5) ยุทธวิธี สอดคล้องกับเดวิด เฟรด (David Fred R., 2005 (ทศพร ศิริสัมพันธ์) 2539)สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543)พสุ เดชะรินทร์ (2552) ที่กล่าวว่ากลยุทธ์นั้นจะต้องประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ซึ่งในปัจจุบันสถาบันการศึกษาทุกระดับมีสถานะการแข่งขันสูง เนื่องจากมีจำนวนสถาบันการศึกษาเพิ่มมากขึ้นทั้งที่จัดการศึกษาในระบบและนอกระบบ ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้มีวิสัยทัศน์ว่า สถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ด้วยนวัตกรรมการศึกษา พัฒนาวิชาการ เพิ่มปริมาณผู้เรียน ส่งเสริมคุณธรรม น้อมนำเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติร่วมรับผิดชอบต่อสังคม สอดคล้องกับกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2557 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 รวมทั้งข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งกล่าวว่าการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน ภาคเอกชน และทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษาและสนับสนุนการศึกษาและเรียนรู้ให้มากขึ้น ผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า วิสัยทัศน์ (Vision) คือ สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตอบสนองความต้องการของสังคมอย่างมีคุณภาพ มีความสามารถในการแข่งขัน และรองรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดีวิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นว่าการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชั้นนั้นควรมีความโดดเด่น มีความสามารถในการแข่งขัน และรองรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี การที่จะทำให้วิสัยทัศน์ดังกล่าวบรรลุเป้าหมายสูงสุดนั้น ย่อมต้องกำหนด พันธกิจที่สอดคล้อง และแสดงถึงแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น โดยผู้วิจัยได้กำหนดพันธกิจไว้ 4 ประการสำคัญ โดยเฉพาะพัฒนาความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างยั่งยืน ดังได้กล่าวมาแล้วในสรุปผลการวิจัย ซึ่งการทำให้เกิดความยั่งยืนให้เป็นส่วนสำคัญให้สถานศึกษาเป็นองค์กรสมรรถนะสูง สอดคล้องกับ ศรีสมบัติ นวนพรัตน์สกุล และคนอื่นๆ (2553) ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาคณะเภสัชศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญขององค์กร สมรรถนะสูง คือ ความต่อเนื่อง คือให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสร้างหรือนำเสนอความสามารถหลัก ความโดดเด่น คือมีผลผลิต/ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพและโดดเด่น ความยั่งยืน คือ มีการพัฒนาเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน พร้อมทั้งจะปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง ความเหนือกว่า คือ มีมาตรฐานอย่างยั่งยืนและเหนือกว่าลักษณะที่แสดงของกลุ่มที่เทียบเคียงกัน เพื่อให้ผู้นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติสามารถประเมินภาพความสำเร็จของพันธกิจได้ จึงมีการกำหนดเป้าประสงค์ไว้เป็นแนวทางในการประเมินด้วย สำหรับการวิจัยครั้งนี้กำหนดกลยุทธ์ไว้ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ นำมาอภิปรายได้ดังนี้

กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพการบริหารงานวิชาการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศสู่ความเป็นสถานศึกษาสมรรถนะสูง) การบริหารงานด้านวิชาการ: Academic Administration Strategy) มีเป้าประสงค์ (Goal) คือการพัฒนาหลักสูตรและการจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้ตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง จัดการวัดและประเมินผลที่หลากหลาย โดยการพัฒนาสื่อและจัดหาแหล่งเรียนรู้ให้ทันสมัย และการประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมี 6 ยุทธวิธี สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ๓๕ (๒๕๕๘) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นต้นสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า วิธีการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาสู่องค์กรขั้นต้นสมรรถนะสูง ต้องมีวิธีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศของงานบริหารวิชาการมาสนับสนุนการตัดสินใจ และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ ICT ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสถานศึกษาจะต้องมีวิธีการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์และมีความคิดสร้างสรรค์ในการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานบริหารวิชาการและแสวงหาวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

กลยุทธ์การบริหารงานงบประมาณด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพกลยุทธ์ด้านการบริหารงานงบประมาณ: Budgets Administration Strategy) โดยมีเป้าประสงค์ (Goal): ปรับระดับการบริหารการใช้งบประมาณให้สอดคล้องกับแผนงาน มีการตรวจติดตามการใช้งบประมาณ มีการระดมทรัพยากร จากการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ การบริหารการเงินและการบัญชี ให้สอดคล้องกับการวางแผนที่ตั้งไว้ มี 6 ยุทธวิธี สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ๓๕ (๒๕๕๘) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นต้นสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า วิธีการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาสู่องค์กรขั้นต้นสมรรถนะสูงนั้น สถานศึกษาต้องมีวิธีการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์และมีความคิดสร้างสรรค์ในการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานบริหารงบประมาณและแสวงหาวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ มีการมุ่งเน้นในสิ่งที่สถานศึกษามีความโดดเด่นสร้างจุดแข็งในการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาและพัฒนาจุดแข็งเพื่อยกระดับของสถานศึกษา และมีวิธีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศของงานบริหารงบประมาณมาสนับสนุนการตัดสินใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ ICT ได้อย่างเหมาะสม

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่มืออาชีพ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมสร้างวินัยสู่ความเป็นเลิศ (กลยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคล: Personnel Administration Strategy) มีเป้าประสงค์ (Goal) คือ พัฒนาศักยภาพให้มีความเป็นผู้นำและมีความรู้ความสามารถ และเป็นบุคลากรต้นแบบของสังคม มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบของการเป็นบุคลากรทางการศึกษา โดยมี 5 ยุทธวิธี สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ๓๕ (๒๕๕๘) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นต้นสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า วิธีการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาสู่องค์กรขั้นต้นสมรรถนะสูง สถานศึกษาต้องสามารถนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในครูและบุคลากรออกมาใช้ในการบริหารงานบุคคลอย่างเต็มศักยภาพเพราะครูและบุคลากรคือผู้ขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สถานศึกษา

ประสบผลสำเร็จ มีการมุ่งเน้นในสิ่งที่สถานศึกษามีความโดดเด่นสร้างจุดแข็งในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาและพัฒนาจุดแข็งเพื่อยกระดับของสถานศึกษามุ่งผลิตองค์ความรู้ ช่วยให้ผู้บริหารครูและบุคลากรเปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถมีความกระตือรือร้นและรอบรู้ในงานของสถานศึกษา และ พัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ในการบริหารงานบุคคล มีความเชี่ยวชาญ ความชำนาญสูงขึ้นและมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมีการฝึกอบรม แลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างครูและบุคลากรและสร้างครูและบุคลากรต้นแบบในสถานศึกษาที่สามารถเป็นผู้ริเริ่มให้กับบุคคลอื่น

กลยุทธ์การบริหารงานธุรการอย่างมีระบบ พัฒนากิจการนักเรียน อาคารสถานที่ และสร้างความสัมพันธ์แก่ชุมชน ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (กลยุทธ์ด้านการบริหารทั่วไป: General Administration Strategy) โดยมีเป้าประสงค์ (Goal) ปรับการบริหารงานธุรการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีระบบ พัฒนากิจการนักเรียน อาคารสถานที่ และสร้างความสัมพันธ์แก่ชุมชนอย่างยั่งยืน โดยมี 5 ยุทธวิธี สอดคล้องกับเขาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ (2558) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า วิธีการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง ต้องมีวิธีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศของงานบริหารทั่วไปมาสนับสนุนการตัดสินใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ ICT ได้อย่างเหมาะสม มีการจัดลำดับความสำคัญของงานบริหารทั่วไปให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเกิดนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ในการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานบริหารทั่วไปและแสวงหาวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

6. บทสรุป

งานวิจัยนี้โดยสรุป พบว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนนำมากำหนดเป็น วิสัยทัศน์ คือ สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตอบสนองความต้องการของสังคมอย่างมีคุณภาพ มีความสามารถในการแข่งขัน และรองรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี และพันธกิจ (Mission) ได้แก่ 1) เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับสถานศึกษา 2) มีความพร้อมที่สามารถรองรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป 3) มีความพร้อมสามารถตอบสนองความต้องการของสังคม 4) มีความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างยั่งยืน และนำผลของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมใส่ตาราง TOWS Matrix ได้กลยุทธ์ 4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพการบริหารงานวิชาการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศสู่ความเป็นสถานศึกษาสมรรถนะสูง(กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ Academic Administration Strategy) กลยุทธ์การบริหารงานงบประมาณด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ (กลยุทธ์ด้านการบริหารงานงบประมาณ: Budgets Administration Strategy) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผู้มีอาชีพ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมสร้างวินัยสู่ความเป็นเลิศ (กลยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคล : Personnel Administration

Strategy) กลยุทธ์การบริหารงานธุรการอย่างมีระบบ พัฒนากิจการนักเรียน อาคารสถานที่ และสร้างความสัมพันธ์แก่ชุมชน ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ กลยุทธ์การบริหารทั่วไป General Administration (Strategy)

7. ข้อเสนอแนะ

7.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ดังนี้

- 1) หน่วยงานระดับนโยบาย สามารถนำผลของการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูล ในการกำหนดนโยบาย และขั้นตอนการดำเนินงานเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานได้มากยิ่งขึ้น
- 2) หน่วยงานระดับปฏิบัติ สามารถนำผลของการวิจัยไปประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับคุณภาพทางการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จมากขึ้น
- 3) ผู้บริหารควรนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทของสถานศึกษาในแต่ละที่

7.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
- 2) ควรมีการวิจัยเพื่อศึกษาถึงประสิทธิผลของสถานศึกษาที่นำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาไปใช้
- 3) ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสังกัดอื่น ๆ เพื่อหากลยุทธ์สถานศึกษาที่เหมาะสม

8. กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยดีผู้วิจัยขอขอบคุณกรรมการและผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมเป็นกรรมการสอบและให้คำแนะนำ พร้อมทั้งประธานกรรมการที่ปรึกษา และกรรมการที่ปรึกษาร่วมที่ช่วยให้คำแนะนำในการทำวิจัย และผู้บริหารโรงเรียนที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เอกสารอ้างอิง

- David, Fred R. (2005). Strategic management: cases. 10th ed. Upper Saddle River
- Lawler III, E. E. (2005). Creating High Performance Organization. Asia Pacific Journal of Human Resources. 43: 10.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539). การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.

- พสุ เดชะรินทร์. (2552). **การพัฒนางานการให้มีขีดสมรรถนะสูง**. กรุงเทพมหานคร: กลุ่มพัฒนาระบบบริหารสำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- พสุ เดชะรินทร์. (2552). **การพัฒนางานการให้มีขีดสมรรถนะสูง**. กรุงเทพมหานคร: กลุ่มพัฒนาระบบบริหารสำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ. (2558). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. **ดัชนีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ศรีสมบัติ นวนพรัตน์สกุลและคณะ. (2553). แนวทางการพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูง : กรณีศึกษาคณะเภสัชศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร. **วารสารไทยเภสัชศาสตร์และวิทยาการสุขภาพ**, 54-61.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2543). **กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ**. กรุงเทพมหานคร: มติชน
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2556). **แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง : ฉบับสรุป**. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำราญ บุญเจริญ. (2547). **การพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน**. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

